

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



LIDERAZGO ETICO COMO UNA COAYUDA PARA COMBATIR LA CORRUPCION  
EMPRESARIAL

MARIA ALEJANDRA BOHORQUEZ PARRA

JUAN DAVID CASTANEDA ORTIZ

BOGOTA, COLOMBIA

2017

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



LIDERAZGO ETICO COMO UNA COAYUDA PARA COMBATIR LA CORRUPCION  
EMPRESARIAL

MARIA ALEJANDRA BOHORQUEZ PARRA

JUAN DAVID CASTANEDA ORTIZ

TUTOR: GUSTAVO ESGUERRA

ADMINISTRACION DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

BOGOTA, COLOMBIA

2017

## Tabla de Contenido

Resumen: .....	5
Abstract:.....	5
1. INTRODUCCIÓN.....	6
1.3 Objetivos de la Investigación .....	7
1.3.1 Objetivo General:.....	7
1.3.2 Objetivos específicos: .....	7
2. CONTEXTUALIZACION – LIDERAZGO.....	7
3. LIDERAZGO ETICO.....	9
3.1 Corrupción empresarial y falta de ética profesional .....	13
4. LIDERAZGO ÉTICO EN CONTRA DE LA CORRUPCIÓN EMPRESARIAL .....	17
5. CONOCIMIENTO Y APLICACIÓN PROFESIONAL.....	19
6. CONCLUSIONES.....	21
7. REFERENCIAS .....	22

## Índice de Figuras

Figura 1: Relaciones entre liderazgo y algunas características .....	10
Figura 2: Razones por las cuales optar por una posición en contra de la corrupción empresarial .....	15
Figura 3 : Los factores más problemáticos para hacer negocios .....	16
Figura 4: The Global Coalition against Corruption .....	17

## Resumen:

Pocas son las investigaciones actuales y aplicaciones que ha tenido el liderazgo ético, un concepto que toma fuerza en las organizaciones siendo fuente clave de orientación hacia los trabajadores. Se propone en el siguiente escrito, revisar algunas definiciones planteadas por diferentes autores, ver diferentes estudios a lo largo del tiempo y posteriormente dar conceptos, lineamientos y aplicaciones del liderazgo ético en las organizaciones para saber si afecta o beneficia la relación con los trabajadores. Por último, se analizará como el liderazgo ético puede ser un factor co ayudante en la lucha contra la corrupción empresarial.

## Abstract:

There are actually few researches and applications that have had ethical leadership, a concept that has taken force in organizations, being a key source of orientation towards workers. In the following writing it's propose, to review some definitions proposed by great authors, also to see different studies over time to later give concepts, guidelines and applications of ethical leadership in organizations, to know if it affects or benefits the relationship with workers. Finally, we analyze how the ethical leadership can be a co help factor in the fight against the corporate corruption.

## 1. INTRODUCCIÓN

El liderazgo ético es un tema que se ha venido tratando poco a poco con mayor fuerza y es interesante su investigación debido a que puede ser el cambio o la ventaja competitiva en las organizaciones, además, trae otros beneficios en cuanto a relaciones interpersonales. Existen antecedentes tales como la Teoría del Aprendizaje Social, esta arroja algunas características individuales del líder ético y las influencias situacionales que están relacionadas con las percepciones de sus seguidores, además de que esta teoría explica cómo y porque los Líderes influyen en éstos (Michel Brown, Linda Treviño & David Harrison, 2005). Hay otras proposiciones de factores que se relacionan positiva y negativamente con el liderazgo ético realizadas por Michel Brown & Linda Treviño que describen algunas cuestiones a futuro que conllevaran a nuevos planteamientos en torno a este tema tan importante. (Brown & Treviño , 2006)

Algunos estudios hacen que varios profesionales y departamentos de alta dirección empresarial quieran comprender el significado del liderazgo ético y los resultados que puede generar. El texto busca exponer conceptos y teorías, exhibir resultados y plantear cuestiones para posteriores casos de investigación. El primer punto será la descripción del término y cuál es la influencia que el liderazgo ético presenta en las organizaciones, luego se dará a conocer el funcionamiento del liderazgo con las conductas que muestran los empleados y con las condiciones laborales, posteriormente se explicarán ciertas proposiciones realizadas en investigaciones acerca de la correlación entre el liderazgo ético y algunos factores organizacionales; por último se formularán preguntas para futuras investigaciones y se expresaran varias opiniones que concluyan el escrito.

Se realiza una revisión a través de la recopilación de datos secundarios. Existen dos estudios realizados por Michael Brown y Linda K Treviño, titulados “Ethical leadership, a review and future directions” y “Ethical leadership, a social learning perspective for construct development and testing” los cuales se han seleccionado para el análisis, debido a que un escrito muestra los conceptos, conductas y relaciones más importantes del liderazgo ético, así como planteamientos a futuro y preguntas para investigaciones posteriores; el otro realiza una investigación profunda del liderazgo ético desde el punto de vista social, para comprender cómo

afecta o contribuye el desarrollo social en las organizaciones y fuera de ellas, para obtener ciertos lineamientos o parámetros y realizar investigaciones o pruebas a posteriori. También muestran estudios realizados a miembros de diferentes organizaciones en donde cada uno analiza desde su punto de vista el comportamiento y la relación del liderazgo ético con otros factores. Entonces estos dos escritos evidencian como se está manejando este liderazgo actualmente.

### 1.3 Objetivos de la Investigación

#### 1.3.1 Objetivo General:

Analizar las problemáticas generadas en las organizaciones al no implementar prácticas basadas en el liderazgo ético.

#### 1.3.2 Objetivos específicos:

- Reconocer el liderazgo ético como metodología anti corrupción en las empresas
- Proponer la enseñanza del liderazgo ético en la formación profesional con el fin de educar empresarios honestos.

## 2. CONTEXTUALIZACION – LIDERAZGO

Sin duda alguna, el término “liderazgo” es conocido y adoptado por la mayoría de organizaciones cuyo objetivo es lograr un mejor desempeño en distintas áreas de la empresa. El impacto que puede tener sobre sus empleados un liderazgo efectivo y eficiente es determinante para las mismas ya que esto puede afectar de manera total o parcial los resultados que pueda tener la compañía.

Es un gran reto para los autores tener una definición única acerca del liderazgo, pues este se puede ver de manera diferentes dependiendo de sus objetivos y contexto. Según Bay & Antonakis (2012), parece haber un consenso sobre dos principios básicos acerca del liderazgo:

1. Implica un proceso de influencia, que se produce entre el líder y sus seguidores, teniendo un resultado como producto final.

2. Este proceso de influencia se despliega a partir de los comportamientos y características del líder, la percepción de los seguidores del líder y el contexto en el que se produce este proceso.

Según Mateo & Valdano (2005), “el liderazgo es el arte de combinar seducción y organización o también se puede ver como el arte de gestionar voluntades”. Lo anterior, hace referencia al impacto que un líder puede tener en la mente de sus seguidores, y la seducción es un componente básico en cuanto a la atracción que se puede generar sobre otras personas.

Daft (2006), define el liderazgo “como la relación de influencia que ocurre entre los líderes y sus seguidores, mediante la cual las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados reales que reflejen los propósitos que comparten”. Los elementos básicos de esta definición son: líder, influencia, intención, responsabilidad, cambio, propósito compartido y seguidores. En este orden de ideas, se puede afirmar que los líderes siempre tendrán objetivos en común con sus seguidores, ya que por esto es que se les “facilita”, siempre y cuando tengan la capacidad de atracción, mantener una relación de fidelidad con todas esas personas que apoyan, respaldan y comparten sus ideales.

Según Marti (2005) es muy importante que la figura del líder sea fuerte y persistente, sin embargo, no se puede llegar a endiosar. Hoy en día muchas personas tienden a confundir esta figura con un ser supremo, que no se puede equivocar, “criaturas sobrenaturales capaces de hechizar a las masas y de repartir hazañas para todos”. Por ende, no podemos definir el liderazgo como algo que sólo aplica para personas intachables o casi perfectas, o en otras palabras hacer referencia de este como “heroísmo” (Martí, 2005).

Se debe enfatizar en que el trabajo del líder es recíproco, es un trabajo en el cual se componen personas; por un lado, el líder y por otro los seguidores. “Los seguidores influyen en las decisiones de los líderes, y de la misma forma, los líderes influyen mucho en sus seguidores” (Daft, 2006).

El mundo de las organizaciones está cambiando rápidamente, tenemos factores como la globalización, la comunicación, redes sociales, comercio electrónico y muchos más factores que han cambiado al mundo. En este entorno debemos caer en cuenta, de que, así como el mundo ha cambiado, la percepción de los líderes también se ha transformado. “Y es por esto



que ahora, el cambio y la crisis son norma en las organizaciones” (Mitroff, 2001). Los líderes deben estar abiertos al cambio, y al manejo de las crisis.

### 3. LIDERAZGO ETICO

Según Brown, Treviño, & Harrison (2005), el liderazgo ético se define como la demostración de una conducta normativamente apropiada a través de acciones personales y relaciones interpersonales y la promoción de dicha conducta a los seguidores a través de comunicaciones bidireccionales, refuerzo y toma de decisiones. Básicamente, el liderazgo ético es un componente esencial para asegurar las buenas prácticas por parte de aquellos líderes que tienen intenciones de transmitir una idea o conocimiento a sus seguidores.

La confianza, es uno de los factores más importantes a la hora de hablar, no sólo de liderazgo, si no de la parte ética como aspecto primordial. Es conocido, que la honestidad es uno de los valores principales que deben caracterizar al ser humano, y, por ende, la relación que tiene con la confianza es recíproca, si hay honestidad, puede haber confianza y si hay confianza debe haber honestidad. Es en este punto cuando se habla de la confianza que los seguidores pueden o deben sentir hacia su líder. Según Burke, Sims, Lazzara, & Salas (2007), numerosos estudios han demostrado que la confianza positiva en los líderes pueden manifestar resultados deseables como actitudes y comportamientos más positivos.

Como Salgado & Paez (2009), el liderazgo ético tiene unas consecuencias debido a su aplicación, estas pueden ser a nivel individual o a nivel organizacional. A nivel individual estamos hablando de un impacto en las actitudes, motivaciones, decisiones éticas individuales entre otros aspectos. Dentro del nivel organizacional, genera consecuencias en aspectos como el clima ético y la cultura ética. Definiendo esta última como uno de los fundamentos del liderazgo empresarial moderno; ello en virtud que las empresas contravienen las normas que rigen a las sociedades o hacen una interpretación laxa de las mismas, no sólo reciben el rechazo de la comunidad, sino que son castigadas por el mercado. Por lo tanto, el enorme poder de las empresas demanda gran responsabilidad de sus dirigentes, rendición de cuentas, transparencia y compromiso social (Seijo, 2013).

De manera que, “el liderazgo debería tener como fundamento los valores, ya que es directamente lo que observan los seguidores, y estos son principios que deben ser fuertemente interiorizados que el líder defienda y ponga en práctica” (House, 2005).

Esto conlleva a que los empleados aprenden sobre valores observando a sus líderes. “Los líderes que se basan en valores inspiran un grado elevado de confianza y respeto por los empleados por que no solo se apoyan en los valores enunciados, sino también en el coraje y la determinación para defenderlos” (Daft, 2006).

“La investigación ha demostrado que el liderazgo ético se asocia positivamente con resultados deseables para las organizaciones y la sociedad, tales como satisfacción y compromiso de los empleados, desempeño grupal y organizacional, clima agradable de trabajo, reputación corporativa, sostenibilidad y protección del medio ambiente, entre otros” (Brown & Treviño, 2006; Engelbrecht, 2005; Kacmar, 2011; Kalhoven, 2012; 2011; Mayer, 2009; Mayer D, 2010; Neubert, 2009; Newman, 2015; Piccolo, 2010; Podsakoff, 2000; Qi & Ming-xia, 2014; Van Gils, 2015), pero también debemos saber que la asociación positiva se hace por medio de la enseñanza y voluntariamente por los trabajadores. Es decir; “la regulación legal de las organizaciones son código ético el cual pertenece a un documento escrito y separado, adoptado de forma voluntaria, que contiene los estándares éticos para guiar al empleado o el comportamiento de la empresa en contextos nacionales e internacionales” (Schwartz, 2002), “pero regulación legal nunca va a poder sustituir al líder en materia” (Mintz, 2005).

**Figura 1: Relaciones entre liderazgo y algunas características**

CONSTRUCCION	PREDICCIONES	HALLAZGOS
<b>Validez discriminante: Características personales</b>		
Edad	0	0
Genero	0	0
Similitud percivida w-supervisor	0	0
<b>Validez discriminante: Creencias de los encuestados</b>		
Filosofías de la naturaleza humana-cinismo	0	0
Filosofías de la naturaleza humana-confianza	0	+

Conveniencia social	0	0
<b>Validez nominal: estilos y características de liderazgo</b>		
Influencia idealizada	+	+
Consideración	+	+
Equidad interaccional	+	+
Confianza afectiva	+	+
Supervisión abusiva	-	-
Honestidad del líder	+	+
<b>Validez nominal: actitudes seguidoras y desempeño contextual</b>		
Satisfacción con el líder	+	+
Eficacia del líder	+	+
Esfuerzo adicional (dedicación al trabajo)	+	+
Voluntad para reportar problemas	+	+

*Fuente: Tomado de Michael Brown, Linda Treviño y David Harrison – Elaboración propia*

Nota: 0 indiferente, + relación positiva, - relación negativa.

Como se puede observar en la tabla 1 la relación negativa se da en la supervisión abusiva, la relación positiva se da cuando el líder propone cosas buenas y refleja sentimientos o actitudes agradables dentro de la organización, nótese que es indiferente las características tales como: la edad, el género, las creencias, las filosofías, entre otros. Lo que juega un papel clave dentro de las organizaciones es la actitud y el trato hacia los empleados o seguidores. Como nos dice Brown, Treviño y Harrison (2005): “Trato justo a los seguidores es una importante fuente de legitimidad de los líderes éticos” (p. 123), también otras características como la comunicación efectiva ayudan a que los empleados perciban el liderazgo ético en los gerentes o el alto directivo.

Según estudios realizados a diferentes expertos de empresas y centros educativos, estos han opinado según diferentes cuestiones planteadas acerca de las relaciones del liderazgo ético, nos dicen que se relaciona fuertemente con la honestidad del líder, la equidad en la interacción, la eficacia en la supervisión, su satisfacción, la dedicación en el trabajo, entre otros (Brown, Treviño & Harrison 2005).

Ahora bien, revisados todos los conceptos y estudios, se analizará la implantación del liderazgo ético en las organizaciones. Según una encuesta realizada, tan sólo el 13% de los

encuestados afirman que los líderes éticos les generan una gran confianza y que seguirlos a ellos es satisfactorio para el bien de la compañía (Harris Interactive, 2006). También otra encuesta nos dice que la mayoría de los líderes comunican la importancia de la ética en sus organizaciones (Etichs Resource Center, 2005). Según lo descrito es importante afirmar que el liderazgo ético es común en la empresa, pero que necesita tomar más fuerza, a través de investigaciones en temas de poca profundidad.

Otro aspecto para formular que es de gran importancia es el cómo escoger los líderes en las organizaciones que tengan actitudes y aptitudes éticas, para ello es necesario mostrar cuatro habilidades que nos expone Brown & Treviño (2006):

- Selección: Indicar cuáles son los valores éticos que se requieren durante el proceso de reclutamiento.
- Modelos de conducta: puede ser usado en las instituciones educativas para que el oferente ya esté capacitado.
- Entrenamiento: es importante realizar sesiones semanales sobre este tipo de temas, para fortalecer al encargado dentro de la empresa.
- Cultura de organización y socialización: implantar la cultura no sólo para el líder, sino para toda la empresa es un paso muy grande para ayudar a que se pueda motivar la persona y pueda aplicar las tres habilidades descritas anteriormente.

Otro interrogante es acerca del alcance que puedan tener los líderes en su organización, es cierto que en las diferentes empresas existen personal encargado en ciertas áreas, así que es importante poder transmitir los mensajes a los subordinados y velar por que toda la empresa lo tome para que se esté alineado de forma estratégica, es decir que no solamente basta con tener a un líder, sino que este debe estar metido plenamente y fomentar que todas las personas, hasta los altos directivos puedan seguirlo, para socializar las decisiones que generarán el cambio en la organización.

Con esta revisión queremos desarrollar conciencia de la importancia del liderazgo ético, debemos; además de realizar las explicaciones posibles, exponer cómo en la vida cotidiana nos hemos rodeado por adecuadas e inadecuadas decisiones no solo empresariales acerca de acciones encaminadas a la ética.

### 3.1 Corrupción empresarial y falta de ética profesional

“La corrupción es el resultado de tres factores: oportunidad, beneficio y riesgo. La concentración de poder de decisión en una persona, sin un control suficiente, crea la oportunidad. El beneficio se deriva de los ingresos que puede obtener el corrupto, que estarán relacionados con los beneficios o costes que puede hacer recaer sobre el que paga, por otra parte, el riesgo viene dado por las posibilidades de que la corrupción sea descubierta y por la dureza del castigo” (Argandoña, 2007).

Según la definición anterior, podemos realizar una relación directa con el escenario empresarial. “Hoy en día, los conflictos de intereses, el pensamiento individualista de beneficio y la falta de ética por parte de los integrantes de una compañía, son situaciones que se viven en algún momento de la vida de un negocio, como menciona Argandoña” (2007), la corrupción es la acción y efecto de dar o recibir algo de valor para que alguien haga (o deje de hacer) algo, burlando una regla formal o implícita acerca de lo que se debe hacer, en beneficio del que da ese algo de valor o de un tercero (Argandoña, 2009).

Como se menciona anteriormente, sólo hacen falta tres factores para que una persona se vea inclinada para incurrir en errores que se vean envueltos en el mundo de la corrupción, la oportunidad, el beneficio y el riesgo. Sin embargo, es indudable que existe la necesidad de agregar uno adicional, la falta de ética, este último componente, debe ser el principal para que un trabajador decida dejar todo lo que ha logrado a un lado, con el fin de obtener un beneficio mayor al que tiene, pero por un camino fácil y no ético.

Entonces, cuando una empresa tiene que pasar por este tipo de situaciones, afronta un sin número de consecuencias que pueden afectar desde su producción interna o performance según la Doctora Ray(2011), unas de las consecuencias que podemos encontrar son:

1. Ineficiencia

“Cuando los recursos son manipulados y utilizados indebidamente, la eficiencia de una empresa sufre, Se produce insuficiencia de recursos disponibles para dirigir con eficacia el negocio y mantener sus niveles de operación.”

2. Recursos Perdidos

“Los rangos de los empleados a menudo se inflan para encubrir sus actividades corruptas. El costo de este aumento, además de cualquier malversación de fondos que esté pasando se transmite a los consumidores en forma de precios más altos.”

### 3. Desarrollo debilitado

“Los inversores se muestran escépticos de hacer negocios con empresas y municipios que son conocidos por la corrupción.”

“La competencia se ve injustamente afectada cuando el riesgo de los inversores se multiplica por los climas cambiantes que siguen a las prácticas empresariales corruptas. La debida diligencia es derrotada cuando los hechos cambian de acuerdo a los niveles actuales de corrupción. Los inversores prácticos se alejan de empresas con un historial manchado”

### 4. Aumenta el crimen

“El efecto recaído por lo general termina alimentando los intereses del mercado negro, e incluso puede apoyar los esfuerzos del crimen organizado mientras sus actividades se infiltran de los distintos niveles empresariales”

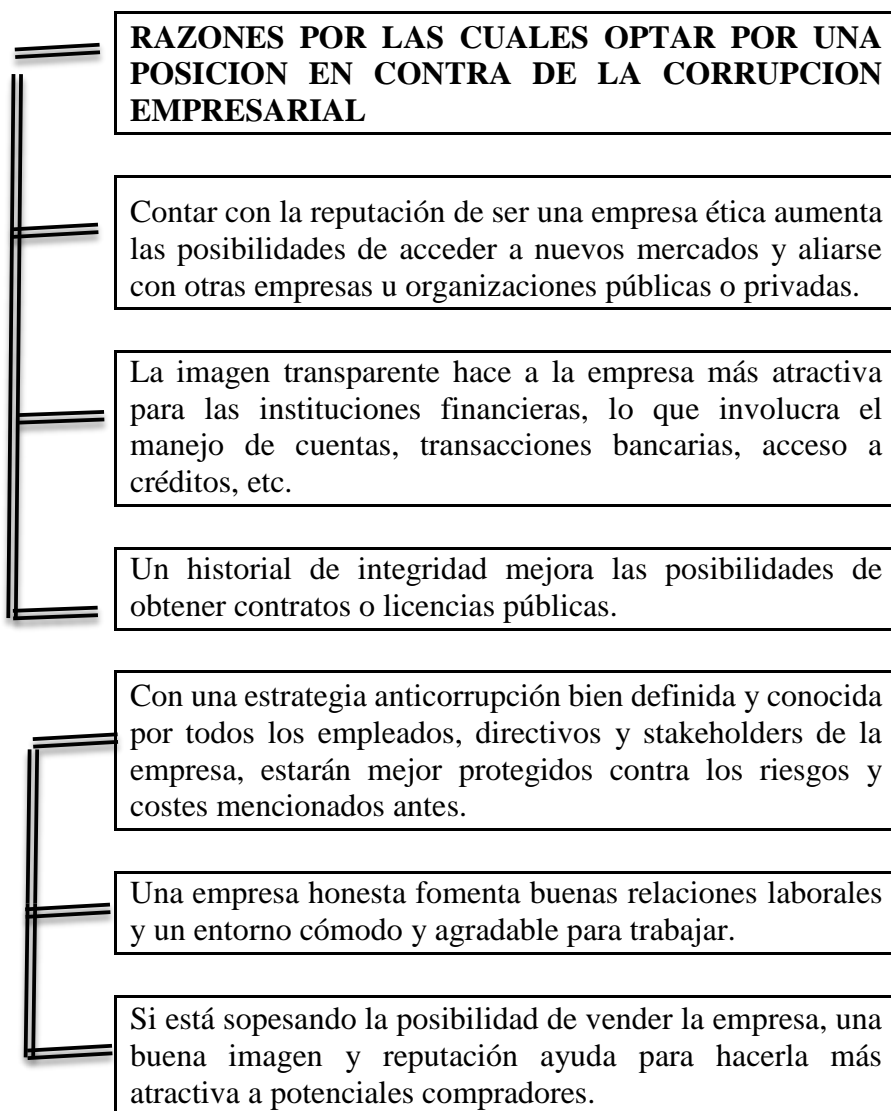
Dentro de las formas de corrupción, podemos encontrar entre las más comunes:

- Soborno
- Extorsión
- Abuso de pagos, regalos y favores
- Pagos de facilitación
- Conflicto de Intereses
- Abuso del patrocinio
- Contribuciones políticas dudosas
- Fraude, malversación, desfalco
- Lavado de dinero
- Nepotismo y favoritismo
- Manipulación de información (Argadoña, 2009)

Cualquiera de las anteriores formas de corrupción es totalmente aplicable a las organizaciones, e inclusive, el liderazgo ético se ve remarcado en algunas como el conflicto de intereses, el abuso del patrocinio el nepotismo y favoritismo o la manipulación de información.

Anteriormente, se mencionaron las razones por las cuales una empresa no debe presentar escenarios de corrupción, a continuación, presentamos una serie de razones por las cuales las compañías deben mantener una posición contraria a esta mala práctica:

**Figura 2: Razones por las cuales optar por una posición en contra de la corrupción empresarial**



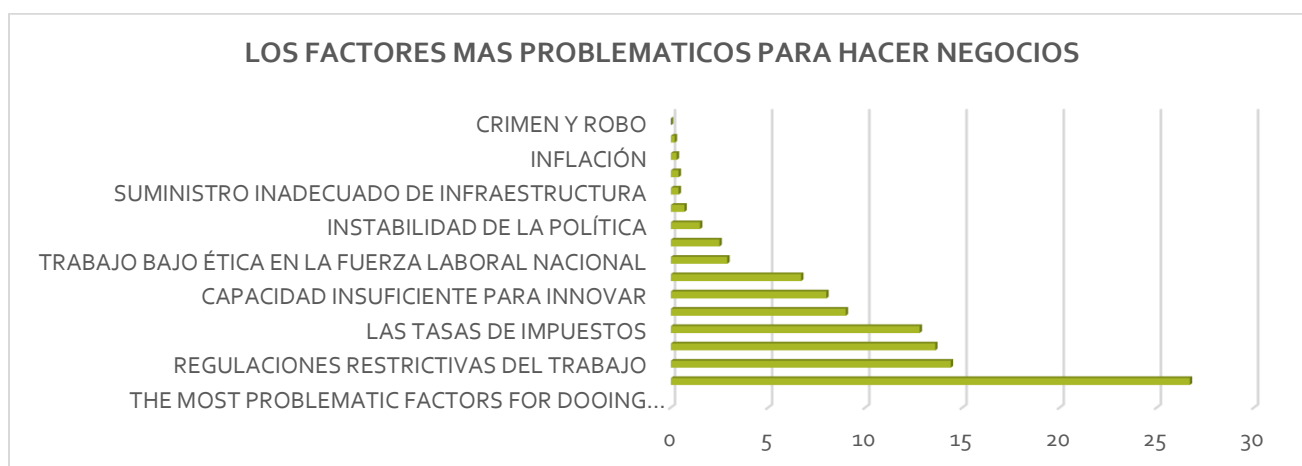
*Adaptado de: La lucha contra la corrupción: Una perspectiva empresarial – Argandoña, Antonio. IESE Business School, Julio de 2009. Recuperado el 12 de mayo de 2017 a las 4:50 pm. Elaboración propia.*

Hoy en día existen ya implementados en algunas compañías, planes de acción en contra de la corrupción empresarial. Sería de gran ayuda que las empresas que presentan este tipo de situación, opten por la aplicación de este tipo de iniciativas. Un ejemplo de estas son la iniciativa de alianza contra la corrupción (Paci-Partnering Againsts Corruption Initiative), la iniciativa para la transparencia de las industrias extractivas (Eiti-Extractive industries transparency initiative), la Red de Integridad de Agua (WIN – Water Integrity Network) y el Trace International (Argadoña, 2009).

Todos estos programas promueven una ética y comportamiento anticorrupción, en algunos, se ve la participación de entes gubernamentales y de varias compañías que tienen un objetivo en común. En algunos casos, las empresas no son conscientes de que este tipo de escenarios puede ocurrir o que de hecho hace mucho tiempo se han venido presentando, por ende, es de prioritaria importancia una evaluación periódica acerca de la situación actual de la compañía en estos aspectos.

Como se muestra en la gráfica a continuación, la corrupción, es uno de los aspectos principales por los cuales se dificulta la realización de negocios entre compañías, en este caso, españolas:

**Figura 3 : Los factores más problemáticos para hacer negocios**

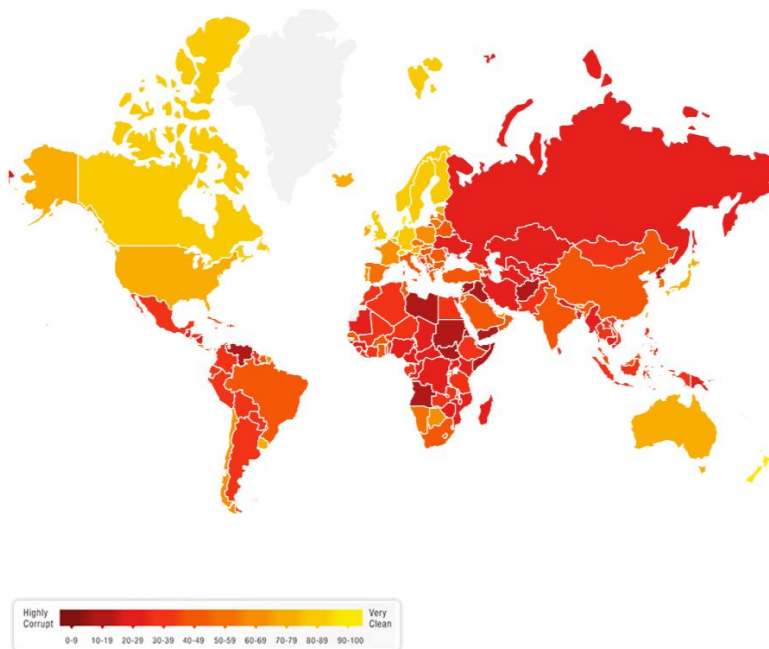


Tomado de: World Economic Fórum. Datos referidos a España. Informe del año 2004, referenciada por Andres Pedreño en Euro Residentes. Recuperado el 15 de Mayo de 2017 a las 9: 15 am <https://www.euroresidentes.com/empresa/innovacion/12-medidas-para-acabar-con-la>



#### ***Figura 4: The Global Coalition against Corruption***

Desde una perspectiva global, en el grafico a continuación podemos analizar la situación e términos de corrupción en cada país:



Tomado de: Transparency International – The Global Coalition against Corruption. Encuestas enero 25 de 2017. Recuperado el 15 de Mayo de 2017 a las 9:26 am. [http://www.transparency.org/news/feature/corruption\\_perceptions\\_index\\_2016](http://www.transparency.org/news/feature/corruption_perceptions_index_2016)

#### **4. LIDERAZGO ÉTICO EN CONTRA DE LA CORRUPCIÓN EMPRESARIAL**

Podemos analizar el liderazgo ético desde los cuatro modelos principales del liderazgo básico. Es importante que dichos modelos se miren desde un punto de vista complementario y no como generadores de impacto individuales, esto con el fin de realizar la aplicación correcta dependiendo del escenario por el cual se está atravesando la empresa.

Como primer modelo, encontramos “liderazgo del rasgo o Teoría del Gran Hombre”, esta teoría afirma que los líderes nacen, no se hacen; en definitiva, que son los rasgos de la personalidad, y no los valores, los que catapultan a los líderes a la grandeza (Perles, 2000). Esta teoría, se ve reflejada en aquellas situaciones en las que las personas siguen a sus líderes por tener cualidades innatas y por ende se genera un nivel de admiración mayor hacia ellos. En este

punto, el liderazgo ético se refleja no de una manera innata, pues si bien el líder nace líder, no nace siendo ético. Este último, es un valor que se adquiere con el tiempo y con la experiencia, en este orden de ideas el líder puede nacer siéndolo, pero solo él decide qué tipo de influenciador será. (Perles, 2000).

Otro de los modelos es el “liderazgo carismático”, el cual se basa en las actitudes positivas que transmite el líder a sus seguidores. Este sin duda, es un modelo que se ve directamente relacionado con el liderazgo ético, ya que se enfoca en los actos e ideas que transmite el líder a sus discípulos. Perles (2000), pone como ejemplo a John F. Kennedy, quien fue un líder que inspiró a miles de personas a construir un mundo mejor por medio de buenas prácticas o acciones que se percibieron bien vistas dentro del mundo ético.

El “liderazgo situacional”, como su nombre lo dice, es aquel liderazgo que se desempeña según la situación o contexto en el cual se encuentre. “Las teorías circunstanciales no dicen nada explícitamente sobre la ética, pero uno puede suponer que en algunas situaciones una persona con valores morales particularmente fuertes se alza como líder. Por ejemplo, Nelson Mandela y Vaclav Havel parecen haber sido los hombres apropiados en el momento adecuado; ambos exhibieron la clase de liderazgo moral requerida por las revoluciones pacíficas de Sudáfrica y de la República Checa, respectivamente” (Perles, 2000).

Por último, Perles nos expone el “liderazgo relacional” como una situación en la que “centra su atención en la interacción entre líderes y seguidores”. En este modelo, el liderazgo ético juega un papel muy importante, ya que, si bien el líder “debe guiar a la organización por caminos que acaban recompensando a todos los implicados” (Perles, 2000), no necesariamente tienen que ser recompensas que vengan de actos éticos. Depende de los tres factores anteriores, que un líder sea capaz de desarrollarse de manera honesta dentro de una organización con el fin de combatir en gran medida las posibles situaciones de corrupción que se puedan presentar en la misma.

Con los modelos anteriormente expuestos y la correcta aplicación de los mismos, se puede reducir en un gran porcentaje que una empresa tenga que atravesar por escenarios de falta de honestidad y oportunismo, a la vez, aplicando estrategias de contingencia (mencionadas anteriormente) con el fin de afrontar dichas situaciones y no incurrir en pérdidas generales que puedes afectar el performance o imagen de la empresa.

## 5. CONOCIMIENTO Y APLICACIÓN PROFESIONAL

Como se ha venido mencionando anteriormente, es de gran importancia que se trabajen varios aspectos en conjunto con el fin de combatir la corrupción empresarial. Se hablaba del liderazgo ético y de cómo los líderes deben actuar bajo ciertas circunstancias, dependiendo del contexto y de los objetivos deseados.

Si bien uno de los autores referido en este texto afirma que un líder nace y no se hace, no se puede evadir la responsabilidad, por parte de las entidades educadoras, de transmitir y enseñar la aplicación de conceptos básicos como el liderazgo enfocado a valores éticos. Esto debería realizarse en todas las carreras ofrecidas por dichas entidades, sin embargo, los pregrados con enfoques administrativos son aquellos los cuales requieren de un refuerzo adicional, pues, al fin y al cabo, son estos profesionales quienes en su gran mayoría se dedicarán a la gestión y administración de organizaciones.

La transmisión de este conocimiento debe sobrepasar las barreras de la teoría, pues lo más probable es que esa información se pierda a través del tiempo y en el momento de su aplicación se haga de la manera errónea con posibilidades de llegar a la corrupción. El conocimiento aplicado puede asegurar un mayor entendimiento por parte de los estudiantes y, por ende, aumentar las posibilidades de formar futuros líderes con excelentes principios éticos.

Por esto; se desea que con estos conocimientos se puedan evitar casos con los que día a día se ve el país involucrado como, Por ejemplo, “la constructora brasilera habría pagado US 4,6 millones en coimas a funcionarios públicos a cambio de contratos de infraestructura en Colombia” (El Espectador, 2017) “Reficar, el escándalo de corrupción más grande de la historia de Colombia” (El Espectador , 2016) “Interbolsa la historia de un desplome” (El Espectador, 2012), estos y muchos más, son casos en los que el país se ha visto afectado, a nuestro juicio, principalmente por la falta de cultura y falta de educación de las personas a las que se les da la potestad para controlar estos recursos. Nos podemos dar cuenta que esto no únicamente beneficia o afecta a los empleados, dueños, y gerentes, si no que genera a nivel nacional un golpe. Que afecta personas fuera de las empresas, familias e individuos de muy buena fe que ha invertido o tienen nexos con estas empresas.

Es por esto que consideramos, que es de gran importancia enseñar, y generar en los líderes bases éticas y con valores en los colegios, en las universidades, para crear conciencia en nuestra sociedad y así no ver casos similares como los que anteriormente mencionamos.

## 6. CONCLUSIONES

- El liderazgo ético es un aspecto de gran importancia dentro de las organizaciones, en el presente escrito se han analizado los conceptos, también algunos factores que inciden de manera positiva y negativa en el liderazgo. Es de gran ayuda conocer los aportes de investigaciones pasadas para plantear preguntas que incentiven a los profesionales y empresarios a incursionar en este tema ya que debemos estar conscientes de la importancia de este en las organizaciones. El liderazgo ético es media parte de los gerentes y debe dominarse con gran facilidad para ayudar a la alta dirección a lograr los objetivos y metas planteadas.

- Colombia es uno de los países con más altos índices de corrupción (ver gráfico pg. 14), por ende, las entidades de educación como universidades y colegios, tienen la responsabilidad de incentivar y enseñar la importancia del liderazgo ético en la formación de un profesional.

- La correcta aplicación del liderazgo ético, puede reducir en grandes medidas que una empresa pueda presentar escenarios de corrupción, conflicto de intereses o individualismo por parte de sus trabajadores. Como se mencionó anteriormente, ya hay programas totalmente aplicables a las empresas, con el fin de evitar este tipo de situaciones que la pueden afectar desde la mayoría de puntos de vista.

- Lograr una disminución de corrupción empresarial en Colombia, puede ser de gran ayuda para combatir la imagen errónea que se tiene del país a nivel global. Además de esto, con ayuda de buenas prácticas se puede incentivar la inversión extranjera y las posibilidades de negociaciones entre países.

- El líder ético, parte de un conjunto de características, no se debe desintegrar ya que cada una de ellas complementa a la otra formando un profesional integro.

## 7. REFERENCIAS

- Argandoña, A. (2009). *La Lucha Contra la Corrupcion: Una Perspectiva Empresarial*. Navarra: IESE Business School. Recuperado el 12 de Mayo de 2017
- Argandoña, A. (Mayo de 2007). LA CORRUPCION EN LAS EMPRESAS. Barcelona, Espana.
- Bay, D., & Antonakis, J. (2012). *The Nature Of leadership*. Thousand Oaks: SAGE.
- Brown, M., & Treviño , L. (2006). Etichal leadership: A review and future directions. *The Leadership Quartely*, 595-616.
- Brown, M., Treviño, L., & Harrison, D. (27 de abril de 2005). Ethical Leadership: A social learning perspective for construct development and testing. Philadelphia, Pennsilvania: Elsevier.
- Burke, S., Sims, D., Lazzara, E., & Salas, E. (2007). Trust in leadership: A multi-level review and integration. Orlando, Florida: Elsevier.
- Daft, R. (2006). *La Experiencia del Liderazgo* . Cenage Learnign EditoresS.A.
- El espectador . (03 de Mayo de 2016). *Reficar, el escandalo de corrupcion mas grande de colombia* . Obtenido de El Espectador:  
<http://www.elespectador.com/noticias/economia/reficar-el-escandalo-de-corrupcion-mas-grande-de-histor-articulo-630403>
- El Espectador. (08 de Noviembre de 2012). *Interbolsa; la historia de un desplome*. Obtenido de El espectador : <http://www.elespectador.com/noticias/economia/interbolsa-historia-de-un-desplome-articulo-385920>
- El Espectador. (08 de Febrero de 2017). *Reficar, el escándalo de corrupción más grande de la historia de Colombia*. Obtenido de El Espectador:  
<http://www.elespectador.com/noticias/judicial/que-es-el-caso-odebrecht-claves-para-entender-el-millonario-escandalo-de-corrupcion-articulo-678886>
- Engelbrecht, A. (2005). The Efect of ethical values on transformational leadership an ethical climate in organizations. *South african journal of bussisnes managment.*, 19-26.
- Etichs resource center. (2005). *Etica en los negocios nacionales encuesta:¿ Como ven los empleados de etica en sus organizaciones?* Washignton D.C.

- Harris Interactive. (2006). Algunos determinantes de la conducta poco etica de decisiones:Un experimento. *Journal of applied Psychology* , 451-547. Obtenido de Algunos determinantes de la conducta poco etica de decisiones: un experimento: [http://www.harrisinteractive.com/harris\\_poll/index.asp?PID=646](http://www.harrisinteractive.com/harris_poll/index.asp?PID=646)
- House, R. (2005). *Values -based Leadership: An integrated theory and an empirical test*.
- Kacmar, K. (2011). Fostering good citizenship through ethical leadership: Exploring the moderating role of gender and organizational politics. *Journal of applied Psychology*, 633-642.
- Kalhoven, K. (2012). Ethical leadership, employee well-being, and helping the moderating role of human resorce managment. *Journal of personnel psychology*, 60-68.
- Kalshoven, K. (2011). Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of multidimensional measure. *The Leadership Quartely*, 51-69.
- Martí, E. (2005). *Todos Somos Lideres*. Caracas: Urano-Pomaire.
- Mateo, J., & Valdano, J. (2005). *Liderazgo: el libro que da las claves para formar equipos en la empresa y en el deporte*. Buenos Aires: Aguilar.
- Mayer, D. (2009). ¿How low does ethical leadership flow? Test of a trickle-down model. *Organizational Behavior & Human decision processes.*, 1-13.
- Mayer, D. (2010). Examining the link between ethical leadership and employee misconduct: The mediating role of ethical climate. *Journal of business ethics*, 7-16.
- Mayer, D. (2010). Examining the link between ethical leadership and employee misconduct: The mediating role of ethical climate. *Journal of business ethics*, 7-16.
- Mintz, S. (2005). Corporate governance in an international context: Legal Systems financing patterns and culture variables. *Corporate governance*, 582-597.
- Mitroff, I. (2001). *Managing Crises Before They Happen*. New York: Amacom.
- Neubert, M. (2009). The virtuous influences of ethical leadership behavior: Evidence from the field. *Journal of Business Ethics*, 157-170.
- Newman, A. (2015). I can see clearly now: The moderating effects of role clarity on subordinate responses to ethical leadership . *Personnel review*, 611-628.
- Perles, G. S. (2000). *Etica y Liderazgo Emoresarial: Una Complementariedad Necesaria*. Valencia, España: Universidad del Valencia.

- Perles, G. S. (2000). ÉTICA Y LIDERAZGO EMPRESARIAL:. 5, 14. (M. y. Departamento de Filosofía del Derecho, Ed.) Valencia, España: Universidad del Valencia.  
Recuperado el 15 de Mayo de 2017, de <http://www.eticaed.org/13.Marco00.pdf>
- Piccolo, R. (2010). The relationship between ethical leadership and core job characteristics. *Journal of organizational behavior*, 219-278.
- Podsakoff, P. (2000). Organizational citizenship behaviors: a critical review or the theoretical and empirical literature and seggestions for future research. *Journal of Managment*, 513-563.
- Qi, Y., & Ming-xia, L. (2014). Ethical leadership, organizational identification and employee voice: examining moderated mediation process in the Chinese insurance industry. *Asia pacific bussines review*, 231-248.
- Ray, L. (2011). Los Efectos de la Corrupcion en Los Negocios. *La Voz de Houston*.  
Recuperado el 14 de Mayo de 2017, de <http://pyme.lavoztx.com/los-efectos-de-la-corrupcin-en-los-negocios-9158.html>
- Salgado, E., & Paez, I. (Marzo de 2009). Liderazgo ético: una revisión sobre su concepto, antecedentes y consecuencias. Bogota.
- Schwartz, M. (2002). Acode of etichs for corporate code of ethics. *Journal of business ethics*, 27-43.
- Seijo, C. (2013). *Cultura etica y responsabilidad social en el sector alimenticio*. Bogota.
- Van Gils, s. (2015). Ethical leadership and follower organizational deviance: The moderating role of follower moral attentiveness. *The leadership quartely*, 190-203.